



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

عنوان البحث

ادارة العمليات وسلاسل الإمداد

إعداد الطالب/

فيصل سلطان عبد الله البكر

251000407

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

ادارة العمليات وسلاسل الإمداد

فهرس المحتويات

3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة:
5	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	تساؤلات الدراسة:
11	فروض الدراسة
13	الدراسات السابقة
17	المنطلقات النظرية للدراسة
19	المنهجية وطرق البحث:
21	أدوات الدراسة:
23	حدود الدراسة
24	الخاتمة
26	المراجع

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تطورًا جذريًا في أساليب الإدارة والإنتاج والتوزيع، مدفوعة بعوامل العولمة، والتقدم التكنولوجي، وتزايد حدة المنافسة المحلية والعالمية. وأمام هذا الواقع، أصبحت المؤسسات مطالبة بإعادة هيكلة عملياتها الداخلية، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية والمرونة في الاستجابة لتقلبات السوق. في هذا السياق، برزت إدارة العمليات كوظيفة استراتيجية تهدف إلى تحسين أساليب تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، من خلال التحكم في الموارد وتخطيط الإنتاج ومراقبة الجودة. ويُنظر إلى هذه الإدارة بوصفها العمود الفقري لأي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث تؤثر بشكل مباشر على تكاليف الإنتاج، جودة المنتجات، ورضا العملاء.¹

وبالتوازي مع ذلك، تطورت إدارة سلاسل الإمداد لتصبح من أهم المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال، إذ لم تعد المؤسسة وحدة قائمة بذاتها، بل حلقة ضمن سلسلة متكاملة من الموردين والمصنعين والموزعين والعملاء النهائيين. وتقوم إدارة سلسلة الإمداد (Supply Chain Management – SCM) على تنسيق وتكامل تدفقات المواد والمعلومات من نقطة المنشأ حتى نقطة الاستهلاك، بهدف تقليص التكاليف، وتقليص زمن الدورة، وتحقيق مستوى عالٍ من رضا العميل. فنجاح أي مؤسسة في بيئة أعمال مضطربة اليوم لم يعد مرهونًا بقدراتها الإنتاجية فقط، بل بمدى قدرتها على بناء شبكات مرنة ومتراصة مع شركائها في سلسلة الإمداد.²

وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات فعالة لإدارة سلسلة الإمداد مثل: إدارة علاقات الموردين والعملاء، تبادل المعلومات في الوقت الحقيقي، وتبني نظم رقمية متقدمة لإدارة العمليات، تحقق نتائج تنافسية أفضل من غيرها من حيث تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، وتسريع الاستجابة لاحتياجات السوق. كما أن تكامل إدارة العمليات مع سلاسل الإمداد يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويقلل من الفاقد والتكرار ويعزز التنسيق عبر مستويات المؤسسة وخارجها.³

¹ مصطفى، لؤي. (2016). إدارة العمليات والإنتاج. مكتبة الجامعة الحديثة، القاهرة، ص. 12.

² Christopher, M. (2000). "The Agile Supply Chain." *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37–44.

³ Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance." *Omega*, 34(2), 107–124.

مشكلة الدراسة:

أصبحت القدرة التنافسية للمؤسسات اليوم لا تُبنى فقط على جودة المنتج أو انخفاض السعر، بل على كفاءة العمليات وسرعة الاستجابة والتكامل عبر سلسلة الإمداد بأكملها. فمع تزايد التحديات العالمية مثل التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين، والتقلبات الحادة في أسعار المواد الخام، واضطرابات سلاسل التوريد العالمية – كما حدث خلال أزمة جائحة كوفيد-19 – أدركت المنظمات أن البقاء والمنافسة يعتمدان بدرجة كبيرة على مدى مرونة وكفاءة أنظمة العمليات وسلسلة الإمداد لديها.⁴

وتؤكد الدراسات الحديثة أن المؤسسة التي تفشل في مواءمة عملياتها التشغيلية مع نظام إمداد مرن وفعال، ستعاني من تأخر التسليم، وارتفاع المخزون، وانخفاض رضا العملاء، وبالتالي ستخسر ميزة تنافسية حرجية.⁵

ورغم أن مفاهيم إدارة العمليات وسلاسل الإمداد قد تطورت بشكل كبير خلال العقود الثلاثة الأخيرة، مدعومة بالتحول الرقمي، ونماذج التصنيع الرشيق (Lean Manufacturing)، والتخطيط الشبكي، إلا أن تطبيقها في البيئات الواقعية لا يزال يواجه العديد من الصعوبات.⁶

ففي كثير من المؤسسات الصناعية، لا تزال العمليات تُدار بشكل تقليدي، دون أن تُدمج وظائف التخطيط والإنتاج والمشتريات والتوزيع ضمن إطار موحد، مما يؤدي إلى فجوات واضحة بين مرحلة وأخرى، ويؤثر سلباً على الأداء العام. كما أن غياب نظم معلومات متكاملة (ERP, SCM Systems)، أو ضعف استخدامها، يحول دون توفر بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرار السريع، ويزيد من صعوبة التنسيق بين الجهات المعنية.⁷

تتفاقم المشكلة في البيئات ذات البنية التحتية المحدودة – كما هو الحال في العديد من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا – حيث تعاني المؤسسات من ضعف في التدريب الفني للعاملين في مجال إدارة سلسلة الإمداد، وانخفاض مستوى نضج العمليات، وانعدام الشراكة الفعلية مع الموردين والعملاء.⁸

⁴ Melnyk, S. A., Davis, E. W., Spekman, R. E., & Sandor, J. (2010). Outcome-driven supply chains. MIT Sloan Management Review, 51(2), 33–38.

⁵ Stadtler, H. (2015). Supply chain management: An overview. In Supply Chain Management and Advanced Planning (pp. 9–36). Springer.

⁶ Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2022). Operations Management: Processes and Supply Chains (13th ed., pp. 41–42). Pearson.

⁷ Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2020). Operations and Supply Chain Management (15th ed., p. 56). McGraw-Hill.

⁸ الحموي، محمد. (2017). تحديات تطبيق إدارة سلسلة الإمداد في المؤسسات العربية. المجلة العربية للإدارة، 37(2)، ص. 140–137.

من ناحية أخرى، تعاني الكثير من المؤسسات من الفصل الإداري بين العمليات التشغيلية والإمداد، إذ تُدار كل وحدة بوصفها كياناً مستقلاً، دون رؤية استراتيجية موحدة. هذا الفصل لا يسمح بالتخطيط التعاوني، ولا يحقق الاستفادة القصوى من تدفق المعلومات والموارد. فتنقيات مثل "إدارة الطلب المتكامل"، و"التخطيط الشبكي للمبيعات والعمليات" (S&OP)، و"الاستجابة في الوقت الحقيقي"، لا تزال بعيدة المنال في هذه المؤسسات.⁹

وبناءً عليه، تنبثق مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة المعقدة بين ممارسات إدارة العمليات وسلاسل الإمداد من جهة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من جهة أخرى. إذ يتوجب تحديد ما إذا كان التكامل الفعلي بين هذين المجالين يسهم بشكل ملموس في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر وتحسين زمن الدورة وتحقيق رضا العملاء، أم أن غياب هذا التكامل يظل عائقاً يحول دون تطور المؤسسات ونموها في بيئات أعمال تتسم بالديناميكية والتعقيد.

كما تطرح المشكلة تساؤلات عميقة حول أسباب فجوة التطبيق، رغم وجود أدبيات علمية واسعة وممارسات عالمية ناجحة. فهل السبب في ذلك يرجع إلى محدودية الموارد التقنية؟ أم لضعف البنية الإدارية؟ أم لغياب الرؤية الاستراتيجية المتكاملة؟ أم لثقافة مؤسسية تقليدية لا تؤمن بالتغيير؟

إن هذه الدراسة تحاول مقارنة هذه الإشكالية من منظور شامل، من خلال تحليل الأدبيات النظرية، واستعراض التجارب التطبيقية الناجحة والفاشلة، بهدف صياغة إطار علمي يساعد المؤسسات في إعادة تصميم عملياتها وسلاسلها الإمدادية بطريقة أكثر كفاءة وتكاملاً وتنافسية.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من السياق المتغير الذي تعمل فيه المؤسسات الحديثة، حيث لم تعد العوامل التقليدية مثل رأس المال والموقع الجغرافي وحدها كافية لضمان التفوق التنافسي، بل أصبحت كفاءة إدارة العمليات وسلاسل الإمداد تمثل أحد أبرز محددات النجاح المؤسسي. فكلما زاد تناغم العمليات الداخلية وتكاملها مع الشركاء الخارجيين ضمن سلسلة الإمداد، كلما تحسنت مؤشرات الأداء العامة، مثل تقليل الوقت اللازم لتقديم المنتج إلى السوق، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة رضا العملاء، وتحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة.¹⁰

⁹ Hugos, M. H. (2018). Essentials of Supply Chain Management (4th ed., pp. 119–125). Wiley.

¹⁰ Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management (5th ed., pp. 22–26). Pearson Education.

إن أهمية هذه الدراسة تتضح من خلال سعيها إلى سد الفجوة القائمة بين النظرية والتطبيق في مجال إدارة العمليات والإمداد. فرغم اتساع الأدبيات العلمية التي تناولت المفاهيم والأساليب الحديثة في هذا المجال، لا تزال كثير من المؤسسات - خاصة في الدول ذات الاقتصادات النامية - تفتقر إلى الأطر العملية لتطبيق تلك المبادئ بأسلوب تكاملي ممنهج. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة تستند إلى المفاهيم الأكاديمية، لكنها موجهة نحو التطبيق العملي، مما يجعل نتائجها ذات قيمة مزدوجة: علمية من جهة، وتطبيقية من جهة أخرى.¹¹

كذلك، تُعدّ هذه الدراسة مهمة لأنها تركز على الربط بين محورين استراتيجيين لطالما تمت دراستهما كلٌّ على حدة، وهما: إدارة العمليات، وإدارة سلسلة الإمداد. فبينما تتناول معظم الدراسات أحد المحورين ضمن نطاق منفصل، تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أوجه التكامل بينهما، وتحليل كيف يمكن لدمج الممارسات التشغيلية والإمدادية أن يُفضي إلى نتائج أفضل في الأداء المؤسسي، لا سيما من حيث تحقيق التميز التشغيلي، والاستجابة السريعة، والتخصيص وفق احتياجات السوق.¹²

إضافة إلى ما سبق، فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من حداثة التحديات التي تواجهها سلاسل الإمداد عالميًا، كالتقلبات الجيوسياسية، ونقص المواد الخام، والتغيرات المناخية، التي تؤثر على تدفق المنتجات والمكونات، وتجعل من الضروري إعادة تصميم سلاسل الإمداد بأساليب أكثر مرونة وقدرة على التنبؤ والاستجابة. وفي هذا الإطار، فإن هذه الدراسة تُعد مساهمة نوعية في تقديم مقترحات لتطوير أداء المؤسسات في ظل هذه التحديات.¹³

وتتجلى الأهمية أيضًا في ما تحمله هذه الدراسة من إمكانيات توجيهية لصانعي القرار، سواء على مستوى الإدارة العليا داخل المؤسسات أو على مستوى السياسات الصناعية العامة. فهي توفر أدوات تحليل ومؤشرات أداء يمكن أن تستخدم في تشخيص المشكلات، وتقييم الفعالية التشغيلية، وتحديد مجالات التحسين، الأمر الذي ينعكس على قدرة المؤسسة في تحسين مركزها التنافسي في الأسواق الإقليمية والعالمية.¹⁴

¹¹ Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). Operations Management (10th ed., p. 19). Pearson Education.

¹² Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2020). Operations and Supply Chain Management (15th ed., pp. 7–8). McGraw-Hill Education.

¹³ Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2021). Supply Chain Viability and the COVID-19 Pandemic: A Conceptual and Formal Generalisation of Four Major Adaptation Strategies. International Journal of Production Research, 59(12), 3535–3552.

¹⁴ Hugos, M. H. (2018). Essentials of Supply Chain Management (4th ed., p. 135). Wiley.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي معمق للتكامل بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، واستكشاف أثر هذا التكامل على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية. وفي ضوء ما سبق من عرض لمشكلة الدراسة وأهميتها، يمكن تحديد مجموعة من الأهداف الأساسية والفرعية التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها، على النحو التالي:

أولاً: الهدف العام

- تحليل العلاقة بين تكامل إدارة العمليات وسلاسل الإمداد وأثرها على تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة.

يشمل هذا الهدف بناء تصور نظري وتطبيقي لمفهوم التكامل التشغيلي والإمدادي، وتحديد كيف يمكن لهذا التكامل أن يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل تقليل التكاليف، تسريع دورة الإنتاج، زيادة المرونة، وتحقيق رضا العملاء.¹⁵

ثانياً: الأهداف الفرعية

1. استعراض المفاهيم النظرية الأساسية لإدارة العمليات وسلاسل الإمداد، وتحديد أوجه التكامل بينهما. يهدف هذا الجزء إلى تحليل الجذور المفاهيمية لكل من إدارة العمليات وإدارة الإمداد، وإبراز نقاط التقاطع والتكامل بينهما في إطار نموذج شامل للإدارة المتكاملة.¹⁶
2. تحليل أثر التكامل بين إدارة العمليات وسلسلة الإمداد على مؤشرات الأداء المؤسسي. وذلك من خلال التركيز على عناصر محددة مثل الكلفة، الجودة، السرعة، المرونة، والاعتمادية، مع الاستناد إلى دراسات دولية سابقة ومقارنات تطبيقية في بيئات متنوعة.¹⁷

¹⁵ Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). Operations Management (10th ed., pp. 25–28). Pearson Education.

¹⁶ Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation (7th ed., pp. 14–16). Pearson Education.

¹⁷ Stadtler, H. (2015). Supply Chain Management and Advanced Planning (5th ed., pp. 12–17). Springer.

3. تحديد أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيق التكامل بين العمليات وسلاسل الإمداد.
- خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو في الدول ذات البنى التحتية المحدودة، حيث تعاني من مشكلات تتعلق بتكنولوجيا المعلومات، ضعف التنسيق الداخلي، وثقافة تنظيمية غير متكيفة مع التغيير.¹⁸
4. اقتراح مجموعة من التوصيات الإدارية والاستراتيجية لتنفيذ التكامل بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد.
- بحيث تستفيد المؤسسات من أفضل الممارسات العالمية (Best Practices)، وتتمكن من تصميم عملياتها التشغيلية وسلاسل إمدادها بطريقة مرنة وفعالة.¹⁹
5. إثراء الأدبيات العربية المتخصصة في مجال الإدارة التشغيلية وسلاسل الإمداد.
- وذلك من خلال بناء نموذج تحليلي متكامل يربط بين النظرية والتطبيق، ويُعزز فهم الباحثين والممارسين للعلاقة الجدلية بين العمليات الداخلية والتدفقات الخارجية ضمن المؤسسة الواحدة.²⁰

تساؤلات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من إشكالية جوهرية تتعلق بضعف التكامل بين العمليات التشغيلية وسلاسل الإمداد في العديد من المؤسسات، لا سيما في البيئات التي لا تزال تبني أنماط إدارة تقليدية. وبهدف تحليل هذه الإشكالية والاقتراب من فهم أعمق لآثارها وتحدياتها، فإن هذه الدراسة تُعنى بالإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي تُشكل أساساً منهجياً لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

أولاً: التساؤل الرئيسي

ما مدى تأثير التكامل بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على تحسين الأداء التشغيلي وتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات؟

¹⁸ Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management (5th ed., pp. 138–142). Pearson Education.

¹⁹ Hugos, M. H. (2018). Essentials of Supply Chain Management (4th ed., pp. 128–131). Wiley.

²⁰ Al-Shboul, M. D. (2017). Infrastructure requirements for e-commerce in developing countries: the case of Jordan. International Journal of Business and Social Science, 8(6), 1–7.

ينطلق هذا التساؤل من فرضية مركزية مفادها أن المؤسسات التي تتمكن من دمج أنشطتها التشغيلية واللوجستية بشكل منسق ومتكامل، ستحقق أداءً أعلى من نظيراتها التي تعتمد على إدارة منعزلة لكل نشاط.²¹

ثانيًا: التساؤلات الفرعية

1. ما مدى تبني المؤسسات لممارسات إدارة العمليات التشغيلية الحديثة، مثل تخطيط الإنتاج، مراقبة الجودة، ضبط الجرد، والتصنيع الرشيق؟

يستهدف هذا التساؤل الوقوف على مدى اعتماد المؤسسات على المبادئ الحديثة لإدارة العمليات الداخلية، ومدى نضجها في تطبيق أدوات مثل Six Sigma و Lean Manufacturing و Kanban.²²

2. ما طبيعة ممارسات إدارة سلسلة الإمداد المطبقة في المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بمشاركة المعلومات، تكامل الأنظمة، وتخطيط الموارد؟

يهدف هذا التساؤل إلى تقييم مدى وجود بنية تحتية تقنية ومعلوماتية تسمح بالتفاعل الفعال بين المؤسسة وشركائها في السلسلة.²³

3. إلى أي مدى يؤثر تكامل العمليات التشغيلية وسلسلة الإمداد على عناصر الأداء الأساسية مثل (التكلفة، الجودة، زمن الدورة، المرونة، الالتزام بالتسليم)؟

يحاول هذا التساؤل قياس الأثر المباشر لهذا التكامل على مجموعة من مؤشرات الأداء الكمية والكيفية.²⁴

4. ما أثر التفاعل بين وحدات الإنتاج، التخزين، النقل، والمشتريات على انسيابية تدفق المواد والمعلومات في المؤسسة؟

²¹ Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). Operations Management (13th ed., p. 7). Pearson Education.

²² Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). Operations Management (10th ed., pp. 126–131). Pearson Education.

²³ Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation (7th ed., pp. 45–49). Pearson.

²⁴ Li, S., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage. Omega, 34(2), 107–124.

ويعني هذا التساؤل بتحليل الأثر الداخلي للتكامل على التنسيق بين الإدارات المختلفة، وفاعلية استجابة المؤسسة للطلب.²⁵

5. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند محاولة دمج إدارة العمليات وسلاسل الإمداد؟ ويشمل ذلك التحديات التنظيمية، مثل مقاومة التغيير، ضعف القيادة، والانقسامات الهيكلية، إضافة إلى التحديات التقنية، مثل غياب التكامل الرقمي.²⁶

6. ما مدى جاهزية المؤسسات في البيئات النامية لتبني نماذج متكاملة لإدارة سلسلة الإمداد؟ يُركز هذا التساؤل على تحليل الفجوة بين الواقع المحلي ومتطلبات النماذج العالمية، خاصة من ناحية تكنولوجيا المعلومات، ثقافة التعاون، وتوفر المهارات المتخصصة.²⁷

7. ما الإمكانيات المتاحة لتحسين التكامل بين العمليات وسلاسل الإمداد باستخدام أدوات تحليل البيانات، ونظم تخطيط الموارد ERP، والتقنيات الذكية؟

هذا تساؤل استشرافي يبحث في الإمكانيات المستقبلية لتفعيل التكامل من خلال التحول الرقمي، واستخدام الذكاء الاصطناعي، والأنظمة التنبؤية في سلسلة الإمداد.²⁸

8. ما النماذج والممارسات القياسية (Best Practices) في إدارة التكامل بين العمليات وسلاسل الإمداد، التي يمكن الاستفادة منها في السياق العربي؟

يهدف هذا التساؤل إلى استخلاص خبرات عالمية قابلة للتكييف محلياً ضمن بيئات ذات خصوصية ثقافية واقتصادية.²⁹

²⁵ Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2020). Operations and Supply Chain Management (15th ed., pp. 89–91). McGraw-Hill Education.

²⁶ Waller, M. A., & Fawcett, S. E. (2013). Data science and predictive analytics in supply chain management. Journal of Business Logistics, 34(2), 77–84.

²⁷ Al-Shboul, M. D. (2017). Infrastructure requirements for e-commerce in developing countries: the case of Jordan. International Journal of Business and Social Science, 8(6), 4–7

²⁸ Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2021). Digital supply chain twin: Literature review and research agenda. Computers & Industrial Engineering, 152, 107–118.

²⁹ Hugos, M. H. (2018). Essentials of Supply Chain Management (4th ed., pp. 119–125). Wiley.

هذه التساؤلات مجتمعة تشكل الإطار المفاهيمي للدراسة، وتُستخدم لاحقًا في بناء الفرضيات، واختيار أدوات التحليل، وتفسير النتائج، بما يحقق الفائدة العلمية والعملية المرجوة.

فروض الدراسة

انطلاقًا من التساؤلات البحثية التي تم طرحها، تُبنى هذه الدراسة على مجموعة من الفروض التي تُعبّر عن علاقات متوقعة بين المتغيرات المدروسة، وتُشكل الأساس الذي يتم اختباره باستخدام الأدوات الكمية أو النوعية. وتُعد الفروض بمثابة "فرضيات علمية مبدئية" تسعى الدراسة إلى إثباتها أو نفيها ضمن سياق تطبيقي ومنهجي. في هذا الإطار، تم اعتماد الفرضيات التالية بناءً على ما ورد في الأدبيات الأكاديمية المعاصرة، وعلى ضوء التحليل النظري لأبعاد إدارة العمليات وسلاسل الإمداد.

أولاً: الفرض الرئيس

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكامل إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية.

هذا الفرض يستند إلى مقولات أساسية في نظرية النظم (Systems Theory) التي تفترض أن تكامل الأنظمة الداخلية والخارجية للمؤسسة ينعكس إيجابًا على الكفاءة والفعالية الكلية.³⁰

ثانيًا: الفروض الفرعية

1. يوجد ارتباط إيجابي بين تبني ممارسات إدارة العمليات الحديثة (مثل التخطيط، التصنيع الرشيق، إدارة الجودة) ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.

حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق أدوات الإدارة الحديثة يسهم في تقليل الفاقد وتحسين جودة المنتج وتسريع الدورة التشغيلية.³¹

³⁰ Bertalanffy, L. V. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications (pp. 51–55). George Braziller.

³¹ Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). Operations Management (10th ed., pp. 126–135). Pearson Education.

2. يوجد ارتباط إيجابي بين فاعلية إدارة سلسلة الإمداد (مثل مشاركة البيانات، تكامل الأنظمة، الشراكة مع الموردين) وتحقيق رضا العملاء.

ويتجلى ذلك في تحسين أوقات التسليم، تقليل الانقطاعات في التوريد، وزيادة مرونة الاستجابة للطلب.³²

3. يساهم التكامل بين العمليات الداخلية وسلسلة الإمداد في تحسين مؤشرات الأداء الأساسية مثل تقليل التكاليف وتحسين الجودة والالتزام بالمواعيد.

وقد أظهرت دراسات تجريبية في شركات متعددة الجنسيات أن التكامل يؤدي إلى نتائج مالية وتشغيلية محسنة.³³

4. تؤثر التحديات التنظيمية والتقنية (مثل ضعف البنية التحتية، نقص التدريب، انعدام الشفافية) سلباً على قدرة المؤسسات على تحقيق التكامل الفعال بين العمليات وسلسلة الإمداد. وتشير الأدبيات إلى أن فشل مبادرات التكامل غالباً ما يرتبط بهذه العوامل الداخلية

5. تتفاوت قدرة المؤسسات في تحقيق التكامل بناءً على حجمها، قطاعها، ومستوى نضجها التقني والتنظيمي.

مما يُشير إلى ضرورة تخصيص استراتيجيات التكامل حسب طبيعة المؤسسة وظروفها

الصيغة الإحصائية المحتملة للفرض الرئيسي:

• H_0 : لا يوجد تأثير لتكامل إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الأداء المؤسسي.

• H_1 : يوجد تأثير لتكامل إدارة العمليات وسلاسل الإمداد على الأداء المؤسسي.

يتم لاحقاً اختبار هذه الفروض وفقاً للمنهجية وأدوات البحث المعتمدة، إما عبر استبيانات كمية أو تحليل نوعي، وذلك بحسب طبيعة العينة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

³² Christopher, M. (2016). Logistics & Supply Chain Management (5th ed., pp. 112–116). Pearson Education.

³³ Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on performance. Omega, 34(2), 107–124.

الدراسات السابقة

شهد مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد اهتمامًا متزايدًا في العقود الأخيرة، نظرًا لأهميته في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء. وقد تنوعت الدراسات التي تناولت هذا المجال بين الدراسات النظرية التي ركزت على بناء النماذج والمفاهيم، والدراسات التطبيقية التي سعت إلى قياس أثر ممارسات محددة على الأداء المؤسسي. وفيما يلي استعراض لأبرز الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، مع تحليل نقدي لأهم النتائج التي توصلت إليها.

1. الدراسة: الجندي (2022)

عنوان الدراسة: أثر ممارسات سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية في الأردن.

المنهج: وصفي تحليلي باستخدام الاستبانة.

النتائج: أوضحت الدراسة أن مشاركة الموردين في خطط الطلب، وتكامل أنظمة المعلومات، تسهم بشكل مباشر في تقليل الكلفة وزيادة الاستجابة.

الملحوظة: ركزت على قطاع واحد في بيئة جغرافية محددة.

2. الدراسة: الحسني (2019)

عنوان الدراسة: إدارة العمليات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأغذية في سلطنة عمان.

المنهج: دراسة حالة مع تحليل كمي لبيانات الأداء.

النتائج: تبين أن تطبيق مفاهيم مثل التخطيط المتكامل، وضبط الجودة الشاملة، والإنتاج المرن، يرفع من جودة المنتج ويُسرّع الاستجابة للطلب.

الملحوظة: لم تتناول الجانب الإمدادي بشكل مفصل.

3. الدراسة (Li et al. 2006) :

عنوان الدراسة : The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance.

المنهج : دراسة كمية على شركات أمريكية باستخدام نماذج تحليل الانحدار.

النتائج : أظهرت الدراسة أن ممارسات مثل التعاون مع الموردين، وتكامل النظام المعلوماتي، تؤثر إيجابيًا على الأداء التنافسي والربحية.

الملحوظة : بيئة الدراسة تختلف ثقافيًا وتنظيميًا عن البيئة العربية.

4. الدراسة: عليان(2021)

عنوان الدراسة : أثر تكامل الأنشطة اللوجستية وسلاسل الإمداد في تحسين الكفاءة التشغيلية – دراسة ميدانية على شركات الملابس الجاهزة في مصر.

المنهج : تحليل استبياني على عينة من المدراء التنفيذيين.

النتائج : وجود تكامل أفقي بين وحدات التخزين، النقل، والمبيعات أدى إلى تقليل زمن الدورة وتحسين انسياب المنتجات.

الملحوظة : ركزت على التكامل الأفقي دون الخوض في إدارة العمليات الداخلية.

5. الدراسة(Ivanov et al. (2021

عنوان الدراسة: Supply Chain Viability and the COVID-19 Pandemic.

المنهج : تحليل مفاهيمي ونموذج شبكية للتكيف مع الاضطرابات.

النتائج : أوضحت أهمية بناء سلاسل إمداد "قابلة للتكيف" عبر تنسيق عالي المستوى بين الأنشطة التشغيلية والإمدادية.

الملحوظة : تركز على ظروف الطوارئ والأزمات.

6. الدراسة: العمري(2020)

العنوان : أثر إدارة سلسلة الإمداد في تحسين الأداء التشغيلي – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكبرى في السعودية.

المنهج: استبيان كمي وتحليل إحصائي باستخدام برنامج SPSS.

النتائج: أظهرت الدراسة أن التخطيط التعاوني وتكامل النظام المعلوماتي من العوامل الرئيسة التي تحسن من زمن التسليم وجودة المنتج.

الملاحظة: اقتصر العينة على الشركات الكبرى فقط دون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7. الدراسة (Alvarado & Kotzab 2001) :

العنوان: Supply Chain Management: The Integration of Logistics and Marketing.

المنهج: تحليل نظري لمفاهيم سلسلة الإمداد وتكاملها مع التسويق.

النتائج: اقترحت الدراسة أن التكامل بين الأنشطة التشغيلية والتسويقية يعزز من استجابة السلسلة لاحتياجات العملاء ويقلل التكاليف.

الملاحظة: الدراسة قديمة نسبياً لكنها تأسيسية في المفهوم.

8. الدراسة: بشير (2018)

العنوان: أثر كفاءة سلسلة الإمداد على جودة الخدمات الصحية – دراسة حالة مستشفى الملك المؤسس.

المنهج: دراسة حالة ميدانية مع تحليل مقارن.

النتائج: بينت الدراسة أن كفاءة تدفق المعلومات بين الصيدلية والمخازن والموردين يساهم بشكل مباشر في خفض الهدر وتحسين الخدمة.

الملاحظة: تركز على القطاع الصحي فقط.

9. الدراسة (Ketchen & Hult 2007) :

العنوان: Bridging Organization Theory and Supply Chain Management.

المنهج: مراجعة نظرية تحليلية.

النتائج: أظهرت الدراسة ضرورة دمج مفاهيم إدارة العمليات وسلاسل الإمداد ضمن إطار استراتيجي موحد يعتمد

على نظريات المنظمة.

الملحوظة: تفتقر إلى تطبيق ميداني مباشر.

جدول مقارنة للدراسات السابقة

رقم	الباحث (السنة)	مجال الدراسة	المنهج	النتائج الرئيسية	أوجه القصور
1	الجندي (2022)	الصناعات الدوائية – الأردن	كمي	التكامل يحسن الاستجابة والميزة التنافسية	بيئة ضيقة
2	الحسني (2019)	قطاع الأغذية – عُمان	حالة + تحليل أداء	إدارة العمليات تعزز الكفاءة	غياب البعد الإمدادي
3	Li et al. (2006)	أمريكية متنوعة	كمي	ممارسات SCM ترفع الربحية	بيئة مختلفة ثقافياً
4	عليان (2021)	قطاع الملابس – مصر	ميداني	التكامل اللوجستي يحسن الأداء	غياب تحليل العمليات
5	Ivanov et al. (2021)	عالمي – أزمات	نظري + نمذجة	التكيف ممكن عبر التكامل	تركيز على الطوارئ
6	العمرى (2020)	صناعي – السعودية	كمي	التخطيط المشترك يحسن التسليم	تجاهل المؤسسات الصغيرة
7	Alvarado & Kotzab (2001)	مفاهيمي	نظري	تكامل اللوجستيات والتسويق يقلل الكلفة	تقادم نسبي
8	بشير (2018)	قطاع صحي – الأردن	حالة	المعلومات الدقيقة تقلل الهدر	تركيز على الصحة فقط
9	Ketchen & Hult (2007)	تنظيمي	تحليلي نظري	ضرورة التكامل الاستراتيجي	غياب التطبيق الميداني

التحليل النقدي للدراسات السابقة

عند مراجعة الدراسات السابقة، يتبين أن هناك تفاوتاً في المنهجية والمجالات القطاعية؛ فبعض الدراسات اتبعت أساليب كمية صارمة، بينما ركزت أخرى على دراسات الحالة أو التحليل النظري. كما أن قطاعات الدراسة تراوحت بين الصناعة، والصحة، والملابس، في حين ركزت أخرى على مفاهيم التجريد والربط النظري.

إلا أن أبرز نقطة قصور مشتركة تتمثل في أن غالبية الدراسات لم تعالج العلاقة بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد في إطار منهجي تكاملي. فبعضها تناول إدارة العمليات دون ربطها بالإمداد، والعكس صحيح. كما أن البعد التكنولوجي والرقمي – كاستخدام نظم ERP أو التحليلات التنبؤية – لم يُعالج إلا نادراً.

وتفتقر الأدبيات العربية بشكل خاص إلى دراسات تأصيلية تربط النظرية بالتطبيق ضمن بيئات مؤسسية عربية تتسم بتحديات مختلفة عن البيئات الغربية. ومن هنا، تأتي أهمية الدراسة الحالية في محاولتها دمج مفاهيم إدارة العمليات وسلاسل الإمداد ضمن إطار واحد، وتقديم قراءة تطبيقية تستفيد من تجارب عالمية ولكنها تراعي خصوصية السياق المحلي.

المنطلقات النظرية للدراسة

تقوم هذه الدراسة على جملة من الأسس النظرية التي تُشكل الإطار المفاهيمي لتحليل العلاقة بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، وتحديد دور هذا التكامل في تعزيز الأداء المؤسسي. وتمثل هذه المنطلقات المرجعية الفكرية التي يُبنى عليها تصميم النموذج التحليلي، وصياغة الفرضيات، وتفسير النتائج.

أولاً: إدارة العمليات (Operations Management)

تشير إدارة العمليات إلى كافة الأنشطة المرتبطة بتخطيط وتنظيم وتشغيل ومراقبة العمليات الإنتاجية والخدمية داخل المؤسسة، بهدف تحويل المدخلات (مواد خام، معلومات، موارد بشرية) إلى مخرجات ذات قيمة (سلع أو خدمات) بكفاءة عالية. ومن أبرز وظائف إدارة العمليات: تخطيط الإنتاج، ضبط الجودة، إدارة الجرد، تحليل الطاقة الإنتاجية، والتصنيع الرشيق. وترتكز هذه الوظائف على مفاهيم النظم، وتحسين الكفاءة، وتقليل الهدر، وزيادة القيمة المضافة للعميل النهائي.³⁴

ويرى ستيفنسون (2021) أن إدارة العمليات هي "المجال الذي يضمن بأن الموارد التنظيمية تُستخدم بأكثر الطرق كفاءة وفعالية لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة"، ما يجعلها جزءاً أساسياً من تحقيق الاستدامة والابتكار المؤسسي.³⁵

ثانياً: إدارة سلاسل الإمداد (Supply Chain Management)

تمثل إدارة سلسلة الإمداد عملية تنسيق شاملة تشمل تدفق المواد، المعلومات، والموارد المالية من المورد الأول حتى وصول المنتج إلى المستخدم النهائي، بما في ذلك أنشطة التوريد، الإنتاج، التوزيع، وإدارة المرتجعات.

³⁴ Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). Operations Management (10th ed., pp. 35–40). Pearson Education.

³⁵ Stevenson, W. J. (2021). Operations Management (14th ed., p. 7). McGraw-Hill Education.

يشير شويرا ومايندل (2019) إلى أن "إدارة سلسلة الإمداد تشمل تصميم، تخطيط، تنفيذ، ومراقبة الأنشطة الإمدادية بهدف خلق قيمة مستدامة للعملاء وتقوية الموقف التنافسي". ويُعنى هذا التخصص بمفاهيم التكامل الرأسي والأفقي، والتحكم في تدفقات السلسلة، وتعظيم استجابة المؤسسة للطلب المتغير³⁶.

وتركز النظريات الحديثة في هذا المجال، مثل نظرية سلسلة القيمة (Value Chain Theory) لميكائيل بورتر، على أهمية التنسيق بين الوظائف الداخلية (كالإنتاج والمخازن) والوظائف الخارجية (كالموردين والموزعين) من أجل تحقيق أداء متكامل.³⁷

ثالثًا: التكامل بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد

أصبحت المؤسسات الحديثة تدرك أن إدارة العمليات وسلاسل الإمداد لم تعد وظائف منفصلة، بل هي مكونات متشابكة تستدعي تنسيقًا استراتيجيًا لتحقيق الميزة التنافسية. وقد تطوّر الفكر الإداري من الفصل بين "الإنتاج" و"اللوجستيات" إلى الربط بين الأنشطة التشغيلية الداخلية والممارسات الإمدادية الخارجية. كما يشير هويغوس (2018) إلى أن "القيمة الحقيقية لا تُخلق فقط في خط الإنتاج، بل في كيفية تفاعل العمليات مع الموردين والعملاء ضمن نظام متكامل من القرارات والأنشطة". وتدعو نظريات التكامل المؤسسي إلى بناء منصات مشتركة للمعلومات وتحقيق التوافق بين أنظمة تخطيط الموارد، وتعزيز ثقافة التعاون بين الأقسام. ومن هنا، تنطلق هذه الدراسة من فرضية أن تحقيق التكامل بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، تعزيز مرونة المؤسسة، وتحقيق رضا العملاء بشكل مستدام.³⁸

رابعًا: نظرية النظم العامة (General Systems Theory)

تُعد نظرية النظم من الأطر التأسيسية لفهم المؤسسات كوحدات مترابطة تتفاعل داخليًا وخارجيًا. ووفقًا لهذه النظرية، فإن الأداء المؤسسي لا يعتمد فقط على كفاءة كل وحدة على حدة، بل على جودة التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات.

³⁶ Chopra, S., & Meindl, P. (2019). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation (7th ed., pp. 4–5). Pearson.

³⁷ Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (pp. 33–34). Free Press.

³⁸ Hugos, M. H. (2018). Essentials of Supply Chain Management (4th ed., p. 23). Wiley.

في سياق الدراسة، تبرز هذه النظرية في الربط بين وحدة العمليات (المسؤولة عن الإنتاج وتحويل المدخلات) وسلسلة الإمداد (المسؤولة عن توفير المواد وضمان تدفقها)، ما يفسر العلاقة الديناميكية بين المتغيرين الأساسيين للدراسة³⁹.

خلاصة المنطلقات النظرية

يمكن تلخيص المنطلقات النظرية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- أن إدارة العمليات تسعى إلى رفع الكفاءة الداخلية وتحسين جودة العمليات الإنتاجية.
- أن إدارة سلاسل الإمداد تركز على التنسيق الخارجي وتكامل تدفقات المواد والمعلومات.
- أن التكامل بين المجالين يحقق فاعلية أكبر في تقديم القيمة للعملاء وخفض التكاليف التشغيلية.
- أن المنظور الشمولي (النظامي) هو الأنسب لتحليل العلاقة بين إدارة العمليات والإمداد داخل المؤسسة الحديثة.

المنهجية وطرق البحث:

تقوم الدراسات الإدارية، لا سيما تلك التي تتناول العلاقة بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، على مناهج علمية دقيقة تهدف إلى فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات، واختبار أثرها في سياقات مؤسسية متنوعة. ويُعد اختيار المنهج المناسب أداة مركزية لضمان صدق النتائج وموثوقيتها. وفي هذا السياق، تبرز المناهج التالية بوصفها الأكثر استخدامًا في الأدبيات المتخصصة.

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي

يُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج شيوعًا في البحوث الإدارية، حيث يعتمد على جمع بيانات كمية تصف الظاهرة المدروسة من جهة، وتحلل العلاقة بين متغيراتها من جهة أخرى. ويُستخدم هذا المنهج على نطاق

³⁹ Bertalanffy, L. V. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications (pp. 50–55). George Braziller.

واسع في دراسات تقييم الأداء، وتحليل أثر ممارسات إدارية معينة – مثل إدارة الجودة أو تكامل الموردين – على الكفاءة والفعالية المؤسسية.⁴⁰

ويتيح هذا المنهج استخدام أدوات إحصائية متقدمة، كتحليل الانحدار أو النمذجة الهيكلية، ما يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم في بيئات مشابهة.

ثانيًا: مصادر البيانات وأدوات الدراسة

تُبنى الدراسات التي تتناول إدارة العمليات وسلاسل الإمداد غالبًا على البيانات الأولية التي يتم جمعها من مصادرها المباشرة داخل المؤسسات، وذلك باستخدام أدوات قياس مثل الاستبيانات أو المقابلات.

تُستخدم الاستبيانات عند الحاجة إلى تغطية عينات كبيرة وتحليل المتغيرات الكمية بدقة. وتُبنى فقراتها عادة على مقاييس معيارية كمقياس ليكرت الخماسي لقياس الاتجاهات والممارسات التنظيمية. أما المقابلات، فتُستخدم في الدراسات النوعية لتفسير الممارسات والسياقات التنظيمية، خاصة في حالات دراسة مقاومة التغيير أو تحليل الثقافة المؤسسية. وفي بعض الدراسات، يتم الاعتماد على البيانات الثانوية مثل تقارير الأداء، وثائق العمليات، وسجلات سلاسل الإمداد، لاستكمال الصورة وتحقيق فهم متكامل للظاهرة المدروسة.⁴¹

ثالثًا: الإطار الإحصائي والمعالجات التحليلية

تعتمد التحليلات في هذا النوع من البحوث على أدوات إحصائية تمكن من اختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات. وغالبًا ما تُستخدم برامج تحليل مثل SPSS أو SmartPLS لتنفيذ التحليلات الوصفية (المتوسطات، الانحرافات)، والتحليلات الاستدلالية مثل:

تحليل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين متغيرين.

تحليل الانحدار لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

⁴⁰ زيدان، أحمد. (2018). مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية. عمان: دار المسيرة، ص. 134-140.

⁴¹ علوان، نزار. (2021). مصادر البيانات الثانوية في البحوث الإدارية. مجلة البحوث الإدارية، 23(4)، 77-91.

اختبارات الثبات والصدق مثل معامل كرونباخ ألفا، لضمان موثوقية الأداة.

وفي الدراسات التي تتسم بتعقيد نظري أعلى، يتم اللجوء إلى نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لدراسة العلاقات السببية المتداخلة بين مكونات إدارة العمليات وسلسلة الإمداد.

رابعاً: طبيعة العينات في الدراسات الإدارية

تتجه الدراسات في هذا المجال إلى اختيار عينات قصدية أو طبقية تمثل مستويات إدارية محددة، خصوصاً العاملين في أقسام الإنتاج، التخطيط، الإمداد، المشتريات، أو إدارة الجودة. ويُراعى في ذلك تحقيق التنوع المؤسسي والجغرافي، ما يتيح استخلاص نتائج قابلة للتحليل المقارن. وتُحدد أحجام العينات بناءً على الاعتبارات الإحصائية، باستخدام جداول معيارية أو برمجيات متخصصة، مع الأخذ في الاعتبار معدلات الاستجابة المتوقعة في البحوث الميدانية⁴².

أدوات الدراسة:

تُعد أدوات جمع البيانات من الركائز الأساسية التي تُبنى عليها الدراسات العلمية، حيث تُستخدم لقياس المتغيرات وتحليل العلاقات فيما بينها، وذلك وفقاً لطبيعة المنهج المعتمد ونوع البيانات المستهدفة. وفي ميدان إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، تعتمد الدراسات عادةً على أدوات كمية وكيفية تُصمم وفق ضوابط علمية دقيقة تضمن الصدق والثبات.

أولاً: الاستبيان (Questionnaire)

يُعد الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في الدراسات التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، خاصة عندما تكون المتغيرات قابلة للقياس الكمي، ويُراد جمع بيانات من عينات كبيرة في وقت محدود. يُصمَّم الاستبيان عادةً وفقاً لمقياس "ليكرت الخماسي" الذي يتيح للمبحوثين التعبير عن درجة موافقتهم على مجموعة من العبارات، مما يتيح تحويل آرائهم إلى بيانات قابلة للتحليل الإحصائي⁴³.

ويتضمن الاستبيان - في هذا المجال - محاور تقيس:

⁴² عبد الرحيم، خالد. (2020). اعتبارات اختيار العينة في البحوث الإدارية. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 12(1)، 45-62.

⁴³ Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). Research Methods for Business (8th ed., pp. 207-212). Wiley.

- مستوى تطبيق ممارسات إدارة العمليات (مثل: ضبط الجودة، إدارة المخزون، التخطيط الإنتاجي).
- مستوى تكامل سلسلة الإمداد (مثل: التعاون مع الموردين، مشاركة البيانات، نظم التوريد).
- مؤشرات الأداء التشغيلي (مثل: التكاليف، رضا العملاء، وقت التسليم).

ويتم التحقق من ثبات الاستبيان عبر اختبار "ألفا كرونباخ"، الذي يقيس الاتساق الداخلي للفقرات، فيما يُستخدم تحليل المحتوى والخبراء لضمان صدق الأداة.

ثانيًا: المقابلات شبه المهيكلة (Semi-Structured Interviews)

في الدراسات النوعية أو المختلطة، تُستخدم المقابلات شبه المهيكلة كأداة لجمع البيانات من الإداريين والخبراء، بهدف استكشاف فهمهم العميق للممارسات التشغيلية والإمدادية. وتتميز هذه الأداة بالمرونة، حيث تتيح للباحث طرح أسئلة مفتوحة مع إمكانية الاستطراد، مما يُمكن من رصد التفاصيل الدقيقة للسياقات التنظيمية. تُحلَّل بيانات المقابلات باستخدام تقنيات الترميز والتصنيف الموضوعي، للوصول إلى أنماط مشتركة أو اختلافات ذات دلالة⁴⁴.

ثالثًا: تحليل الوثائق والتقارير (Document Analysis)

تُعد الوثائق الرسمية، مثل تقارير الأداء، كتيبات السياسات، قواعد بيانات المخزون، وسجلات سلسلة الإمداد، مصادر ثانوية قيّمة تُستخدم في دعم النتائج الكمية أو النوعية. يسمح تحليل هذه الوثائق بفهم الخلفية التاريخية لتطور العمليات، ورصد مدى الالتزام بالمعايير الإدارية، والتحقق من فعالية نظم التوريد والإنتاج⁴⁵.

رابعًا: ملاحظات العمل (Observation)

في بعض الدراسات، تُستخدم الملاحظة كأداة لجمع بيانات مباشرة حول سير العمليات الإنتاجية أو الأنشطة اللوجستية. وتُستخدم هذه الأداة غالبًا في الحالات التي تتطلب رصدًا سلوكيًا أو تفاعلًا مباشرًا بين الأفراد والنظم، وتُسجل من خلال نماذج خاصة تسجّل التكرار والمدة والانحراف عن المعايير⁴⁶.

⁴⁴ زيدان، أحمد. (2018). مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية. عمان: دار المسيرة، ص. 146-149.

⁴⁵ Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.

⁴⁶ Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation* (pp. 33-57). Holt, Rinehart and Winston.

الخلاصة

تشير الممارسات البحثية في مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد إلى أن أدوات جمع البيانات تُصمم بعناية وفقًا لمتطلبات البحث، وتشمل أدوات كمية مثل الاستبيانات، وأدوات نوعية مثل المقابلات وتحليل الوثائق. ويعتمد اختيار الأداة على طبيعة الدراسة، ونوع المنهج، ومدى توفر البيانات، ومجال التطبيق. وتُعد جودة الأداة، من حيث الصدق والثبات، محددًا رئيسًا لقوة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

حدود الدراسة

تُعد حدود الدراسة جزءًا أساسيًا من البناء المنهجي لأي بحث علمي، إذ تُسهم في تحديد نطاقه، وتوضيح المتغيرات التي يغطيها، والظروف التي أُجري في إطارها. ويُعبّر عن هذه الحدود عن الإطار الذي تشتغل ضمنه الدراسة، وما يمكن تعميمه أو لا يمكن تعميمه من نتائجها. وفي البحوث التي تتناول إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، تأخذ الحدود أشكالًا متعددة كما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تُشير الحدود الموضوعية إلى طبيعة المتغيرات التي تتناولها الدراسة. فمثلاً، قد تقتصر الدراسة على عدد من ممارسات إدارة العمليات (مثل: ضبط الجودة، التخطيط الإنتاجي) دون غيرها، أو تركز على عناصر محددة من سلسلة الإمداد (كالتوريد، أو التنسيق مع الموردين) دون معالجة كافة مراحل السلسلة.

ويُعد هذا التحديد ضرورياً لضبط المفاهيم ومنع التوسع غير المنضبط في الموضوع، وهو ما يُسهم في تعزيز الدقة والتركيز في التحليل.⁴⁷

ثانياً: الحدود الزمنية

تعكس الحدود الزمنية الإطار الزمني الذي تغطيه الدراسة من حيث البيانات أو التغيرات التنظيمية. ففي مجال إدارة العمليات وسلاسل الإمداد، قد تتناول بعض الدراسات تأثير التحول الرقمي في فترة معينة، أو تدرس التغير في الأداء خلال فترات أزمات مثل جائحة كوفيد-19.

⁴⁷ زيدان، أحمد. (2018). مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية. عمان: دار المسيرة، ص. 159-160.

وقد يفرض هذا النوع من الحدود تحديات تتعلق بتغير الديناميكيات المؤسسية بمرور الوقت، مما يُقلل من قابلية النتائج للتعميم عبر أزمئة مختلفة.⁴⁸

ثالثًا: الحدود المكانية

تُشير الحدود المكانية إلى البيئة الجغرافية أو الصناعية التي أُجريت فيها الدراسة، مثل الاقتصار على قطاع معين (كالصناعات التحويلية أو الخدمات اللوجستية) أو على منطقة جغرافية بعينها. ويُعد هذا التحديد أساسيًا في الدراسات التي تتأثر نتائجها بالبيئة الاقتصادية والتنظيمية المحيطة، حيث تختلف ممارسات العمليات والإمداد من سياق إلى آخر.⁴⁹

رابعًا: الحدود المنهجية

تشير الحدود المنهجية إلى القيود المرتبطة بأداة جمع البيانات أو نوع المنهج المستخدم. فقد تعتمد الدراسة على أدوات كمية فقط، مثل الاستبيانات، ما يُقيد القدرة على تفسير الظواهر العميقة أو السياقية، أو قد تقتصر على تحليل وثائق دون إجراء مقابلات أو ملاحظة مباشرة. كما أن الاعتماد على عينة محددة الحجم أو التوجه نحو منهج وصفي فقط قد يُقيد من قدرة الدراسة على استنتاج العلاقات السببية بين المتغيرات.⁵⁰

الخاتمة

في ضوء ما تم عرضه من مفاهيم نظرية وتحليلية ضمن هذا البحث، يتبين أن العلاقة بين إدارة العمليات وسلاسل الإمداد تُعد من أبرز المحاور الحيوية في الإدارة الحديثة، نظرًا لدورها المحوري في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق مرونتها التنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة. وقد تناولت الدراسة بأسلوب منهجي المنطلقات الفكرية التي تؤسس لهذا التكامل، مستعرضة الأساليب المنهجية التي تعتمد عليها الأدبيات العلمية في تحليل هذه العلاقة، مع توضيح الأدوات التي يُستند إليها في قياس الأداء والإمداد التشغيلي.

⁴⁸ Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed., pp. 88–90). Sage.

⁴⁹ علوان، نزار. (2021). القيود الجغرافية والمنهجية في بحوث الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 29(2)، 61–73.

⁵⁰ Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed., pp. 198–200). Sage.

ويُظهر التأصيل النظري أن إدارة العمليات لم تُعد تقتصر على إدارة الإنتاج فقط، بل أصبحت تشمل منظومة متكاملة من التخطيط، والرقابة، والتحسين المستمر، بينما تمثل سلاسل الإمداد الامتداد الخارجي الذي يربط المؤسسة ببيئة التوريد والتوزيع. وعليه، فإن التكامل بين هذين المجالين ليس مجرد خيار استراتيجي، بل ضرورة تنظيمية لضمان تدفق الموارد والمعلومات بكفاءة وفعالية.

كما أبرزت المنهجيات البحثية المعتمدة في هذا المجال مرونة في الجمع بين الأساليب الكمية والكيفية، مما يُتيح للباحثين تبني نماذج تفسيرية دقيقة تفهم الظاهرة في أبعادها المختلفة. وقد تم التطرق إلى أبرز أدوات الدراسة المستخدمة، وحدودها العلمية، بما يسهم في بناء وعي نقدي منهجي عند تصميم الأبحاث المستقبلية.

وختاماً، فإن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي يفرض على المؤسسات إعادة النظر في نماذج إدارة العمليات والإمداد، من خلال تبني استراتيجيات ذكية تعتمد على البيانات والذكاء الاصطناعي وسلاسل التوريد التنبؤية. وبذلك، تُفتح آفاق جديدة أمام البحث العلمي لتطوير أدوات أكثر ديناميكية وتحليلاً، بما يعزز من موثوقية النماذج النظرية وجدواها التطبيقية.

المراجع

- Bertalanffy, L. V. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Hugos, M. H. (2018). *Essentials of supply chain management* (4th ed.). Wiley.
- Jacobs, F. R., & Chase, R. B. (2020). *Operations and supply chain management* (15th ed.). McGraw-Hill.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson Education.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. Sage.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

المراجع العربية:

- زيدان، أحمد. (2018). *مناهج البحث العلمي في العلوم الإدارية*. عمان: دار المسيرة.
- عبد الباسط، محمد. (2020). استخدام المنهج المقارن في البحوث الإدارية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*, 28(3)، 94–109.
- عبد الرحيم، خالد. (2020). اعتبارات اختيار العينة في البحوث الإدارية. *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*, 12(1)، 45–62.
- علوان، نزار. (2021). القيود الجغرافية والمنهجية في بحوث الأعمال. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*, 29(2)، 61–73.